

EL LUGAR DE LA ÉTICA EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS. LOS RETOS DE LA RACIONALIDAD

MANUEL GUILLÉN PARRA*

Los pensadores de las ciencias de la Dirección emplean distintos enfoques epistemológicos al interpretar y explicar la realidad empresarial. El artículo plantea que esta diversidad no sólo genera conflicto entre autores, sino que condiciona el modo de entender la dimensión ética del gobierno en la empresa. En particular, se analiza el modo en que se integra la ética en dos enfoques distintos: uno 'mecanicista' (representado por el pensamiento estratégico de Igor H. Ansoff) y otro 'contextualista' (representado por los escritos de Henry Mintzberg). Tras estudiar los retos que acarrea el concepto de racionalidad utilizado en ambas posturas, propone la necesidad de profundizar en un enfoque más global, que mire a la lógica de la acción directiva.

Palabras clave: ética, empresa, epistemología, racionalidad, acción directiva.

INTRODUCCIÓN¹

EL SIGLO QUE ahora despedimos ha sido testigo del nacimiento y vertiginoso desarrollo de las ciencias de la Administración y Dirección de Empresas. Un área de conocimiento en la que, ya desde el principio, buena parte de los pioneros hicieron referencia explícita a la "ética" como una dimensión más del comportamiento humano. Po-

siblemente pocos de estos pioneros habrían dicho que esta esfera de la realidad empresarial llegaría a convertirse en un auténtico "fenómeno" a finales de siglo², y que sería considerada entre las áreas de investigación y docencia de las más prestigiosas Escuelas de Negocio y Universidades de todo el mundo.

Aunque es verdad que el número de escritos sobre "Business Ethics" está creciendo a un

* Manuel Guillén Parra es Profesor del Departamento de Dirección de Empresas (Administración y Marketing) de la Universitat de València.

ritmo asombroso también en nuestro país³, una mirada al mundo empresarial muestra que, quienes se dedican a la empresa, apenas cuentan en la actualidad con referentes teóricos que les ofrezcan criterios útiles para el gobierno, en los que se haga referencia explícita a la dimensión moral.

Pensamos que uno de los motivos que explican la escasa repercusión práctica de los trabajos teóricos, radica en la falta de comprensión del lugar que corresponde a la ética en la Dirección⁴. Quienes intentan convertirla en la panacea acaban generando lógicas suspicacias, pero quienes tratan de ignorarla, están —sencillamente— violentando la realidad.

El propósito de esta investigación es intentar colaborar a una mejor comprensión del lugar que le corresponde a la ética en las ciencias de la Dirección. Para ello, consideramos que es necesario establecer puentes de comunicación entre expertos en Dirección y expertos en Filosofía Moral, y superar así los obstáculos de una excesiva especialización y falta de diálogo entre áreas del saber —tan propia necesaria en los tiempos que corren—.

Aquí cruzaremos la orilla desde el margen del '*management*' hacia el de la ética. No nos pararemos a preguntarnos si corresponde a las ciencias de la Dirección plantearse cuestiones acerca de la moral, ya que tales cuestiones están ahí desde el comienzo. El problema al que nos enfrentaremos es: ¿Cómo se ha hecho presente la ética en los escritos de Dirección? Y, yendo más lejos, a la hora de incorporar la ética en la toma de decisiones ¿juega algún papel el tipo de racionalidad empleado en las ciencias de la Dirección?

1. DIVERSOS MODOS DE ENTENDER LA REALIDAD DIRECTIVA

EL LUGAR QUE se ha concedido a la ética en los diversos momentos de la historia del pensamiento, ha venido condicionado por el distinto modo de entender la realidad humana. Partiendo de esta premisa, comenzaremos por analizar los tipos de "conocimiento" más frecuentes en las ciencias de la Dirección. Al explicar la realidad, todo investigador asume unos postulados epistemológicos sobre los que fundamenta sus conclusiones.

Con independencia de que se hagan explícitos o no, y de que hayan sido definidos por el propio investigador o heredados de otros, estos postulados podrían estar condicionando el modo de entender e interpretar dicha realidad. Si esto es así, no parece descabellado pensar que el enfoque epistemológico asumido pueda ser un condicionante capaz de explicar una distinta percepción de la dimensión moral.

Como punto de referencia para nuestro análisis, tomaremos el trabajo de Tsoukas⁵, acerca de los diversos tipos de conocimiento existentes en los estudios de Dirección de Empresas. Este autor, apoyado en las ideas que se recogen en la obra de Pepper: *World Hypotheses*⁶, describe cuatro enfoques distintos en la obtención de conocimiento formal en los estudios de *management*. Los enfoques son el 'formismo', el 'mecanicismo', el 'contextualismo' y el 'organicismo'.

Según Pepper, estos cuatro modos de conocimiento, o teorías acerca del mundo, se resisten a la síntesis. El *formismo* buscaría capturar similitudes y diferencias entre objetos de estudio discretos, sin preocuparse necesariamente por dar cuenta de los mecanismos responsables de tales similitudes o diferencias. En los estudios de *management*, la mayoría de las tipologías presentadas por los distintos autores (tipos de entorno empresarial, de estructuras organizativas, ...), responderían a esta lógica. Esta *teoría* sería *analítica*, en el sentido de que los contextos y complejidades se entienden como elementos derivados, y no partes esenciales de la *categorización*. A la vez, constituye una *teoría dispersiva*, por tomar los hechos para su interpretación de uno en uno y *asume que sus tipologías reflejan el mundo como es, y que la relación entre los actores y los fenómenos sobre los que buscan influir es*

	Teorías analíticas	Teorías sintéticas
Teorías dispersivas	Formismo (Origen metafórico: la similaridad)	Contextualismo (Origen metafórico: el evento histórico)
Teorías integrativas	Mecanicismo (Origen metafórico: la máquina)	Organicismo (Origen metafórico: el todo integrado)

World hypotheses [de Pepper (1942)] (en Tsoukas, 1994: 763).

predominantemente instrumental.

En el caso del *mecanicismo*, el origen metafórico es lógicamente la máquina. Como en el enfoque anterior, es una *teoría analítica*, pero, por contra, es *integrativa*, en el sentido de que el mundo aparece ordenado y de algún modo permanece unido. *Los hechos ocurren en un orden y lugar determinado, y de ser bien conocido el fenómeno, podrían predecirse, o al menos describirse, como algo necesario hasta en el menor detalle*⁸. En su trabajo, Tsoukas afirma que *cuando el 'formismo' intenta usar el conocimiento de modo instrumental generalmente da un paso más y llega a convertirse en 'mecanicismo', (...) como el 'formismo', el mecanicismo entiende la relación entre actor y fenómeno de forma instrumental*.

El *contextualismo* responde a una *teoría sintética* en la medida que toma un modelo, un patrón o *gestalt*, como objeto de estudio, más que un conjunto de hechos. Como en el caso del formismo, es una concepción que asume que la multitud de hechos que busca registrar se hallan estructurados de modo impreciso, no siste-

máticamente conectados en virtud de una relación lícita. No existe búsqueda de estructuras subyacentes, y la distinción entre apariencias y una realidad subyacente no es aceptada. La metáfora que permitiría entender esta concepción del mundo es la del hecho histórico, continuamente cambiante en el tiempo. El cambio y la novedad son dos características de esta concepción.

Por último, el *organicismo* hundiría sus raíces metafóricas en un todo integrado. Aunque su nombre tenga connotaciones biológicas, no es necesariamente el caso. Sobre todo hace referencia a procesos históricos, considerados esencialmente como procesos orgánicos: el despliegue de una lógica que es inmanente al objeto de estudio. La concepción hegeliana o marxista del mundo serían ejemplos de este enfoque, que, de hecho, puede dar una explicación de estructuras subyacentes, pero deja muy poca autonomía para el estudio de la acción humana autónoma.

La tesis mantenida por Tsoukas es que, la distinta posición desde la que parte el in-

vestigador, incide sobre las conclusiones a las que termina llegando. En particular, sostiene que es aquí donde radica la fuente de la rivalidad conceptual que a menudo caracteriza el campo de la Dirección de Empresas.

En su trabajo presenta como ilustración el debate Ansoff — Mintzberg, acerca de la naturaleza de la Dirección Estratégica¹⁰. La elección de estos autores de *management* nos parece especialmente relevante por el prestigio y representatividad de sus trabajos, la amplitud de sus obras y, sobre todo, por las dudas que provoca su enfrentamiento intelectual. Tsoukas señala que la postura epistemológica de Ansoff, estaría adherida a un tipo de conocimiento ‘mecanicista-cum-formista’, mientras que la de Mintzberg sería ‘contextualista’.

1.1. Los Enfoques Mecanicistas. El caso de Igor H. Ansoff

Igor Harry Ansoff, nacido en Vladivostock en 1918, es hoy profesor emérito de la Universidad Internacional de los Estados Unidos en San Diego. Comenzó su carrera académica cumplidos ya los cuarenta y cinco años, tras una

larga experiencia directiva en la Rand Corporation (1948-1956), y en la empresa aerospacial Lockheed (1956-1961). Se incorporó después como profesor a la Escuela de Administración Industrial de Carnegie, en Pittsburg (1963), donde escribirá en 1965 la obra que le hizo convertirse en uno de los pioneros de la Planificación Estratégica: la “Corporate Strategy”¹¹, a la que seguirán otros conocidos trabajos.

En los escritos de Ansoff, el modo de explicar la realidad directiva, y el concepto de estrategia, es calificado por Tsoukas como ‘mecanicista-cum-formista’ por entender que *la formación de la estrategia es un proceso objetivo, el cual corresponde al investigador describir y explicar. La estrategia, por tanto, se construye teniendo ciertas propiedades genéricas que pueden ser abstraídas de su contexto local y correlacionadas con otras propiedades organizacionales genéricas bajo ciertas condiciones específicas. Una vez que estas correlaciones han sido verificadas (...) pueden servir como bases para recomendar acciones prospectivas. Los investigadores, por tanto son vistos como ‘legisladores’¹² cuya autoridad para*

*prescribir soluciones está basada en la alegación de un conocimiento superior que se genera por la aplicación del método científico a los problemas de management*¹³.

Para Ansoff (y para el mecanicismo en general) la acción práctica en el futuro debe ser guiada (¿determinada?) por el conocimiento de las regularidades en el pasado que los expertos tienen. *Lo que esta visión asume es que la acción futura de una firma individual puede ser guiada de modo fiable por las acciones pasadas de un gran número de firmas que han sido agregadas (y por tanto sus características dependientes del contexto han sido abstraídas) para determinados propósitos de investigación*¹⁴.

En definitiva, lo que asumiría este enfoque es que *las regularidades en el pasado pueden ser extrapoladas en el futuro, lo que otorga al pensamiento mecanicista su autoridad 'científica' y su consecuente capacidad para autorizar (en ambos sentidos de la palabra) cursos de acción* (MacIntyre, 1985, p. 104)¹⁵.

En el enfrentamiento intelectual que se produce entre Ansoff y Mintzberg, el eje

sobre el que gira la discusión es precisamente el enfoque epistemológico. Para Mintzberg *la capacidad de las teorías sociales para predecir (y por tanto prescribir) un curso de acción futuro, no es tan fuerte como los mecanicistas parecen pensar (aunque no estamos sugiriendo que esté totalmente ausente)*¹⁶.

La postura mecanicista pierde de vista la potencialidad de la naturaleza creativa de la *praxis* humana. Una racionalidad organizativa tan absoluta como ésta, heredada de los planteamientos weberianos, no explica muchas dimensiones de la realidad, y sería incapaz de dar razón, entre otros, del éxito inesperado que en los años ochenta alcanzaron algunas compañías japonesas¹⁷. Pero, sobre todo, y por lo que se refiere a nuestro objeto de estudio, una concepción mecánica de la realidad empresarial, corre el riesgo de caer en una concepción amoral del comportamiento humano, por suponer que las respuestas son completamente determinadas por los estímulos o “*inputs*” que entran en el sistema, con la consiguiente falta de libertad.

En el fondo, la postura mecanicista pretendería aplicar los modos propios de explicar la realidad de las ciencias naturales, —los ‘métodos científicos’— a las ciencias sociales¹⁸, un reduccionismo que dejaría fuera de tales explicaciones las dimensiones más propias de la naturaleza humana, entre las que se encuentra la moralidad.

Una concepción mecánica de la realidad lleva a una interpretación también mecánica del comportamiento. El obrar humano, y en particular la actuación directiva, se ve reducido a estricta racionalidad lógica. El papel que juegan las emociones y la voluntad humana no son explicados, la realidad se interpreta en términos exclusivamente lógicos.

1.1.1. Max Weber y la racionalidad humana

Como señala Duncan, la toma de decisiones racional y la idea de una elección humana lógica *no proviene de la dirección de empresas sino de la filosofía, la sociología y la economía, y desde hace largo tiempo*. Refiriéndose a Weber, afirma que *uno de los promotores relativamente recientes y ciertamente uno de los más influyentes en la idea de la racionalidad de la*

*toma de decisiones tenía escaso conocimiento e incluso muy poco interés en la dirección de empresas, aunque fue el científico social principal de sus días y quizás de su siglo*¹⁹.

En su afán por escapar de los juicios oscurecidos por la emoción, que enturbian el mundo del trabajo en las organizaciones sociales, Max Weber propone la conocida “burocracia ideal”. Un modo de entender la organización que no existe en la realidad, que es más bien una “reconstrucción selectiva” del mundo real, pero que permite teorizar sobre el trabajo en las organizaciones. *El resultado de la burocracia ideal de Weber es una forma de racionalidad que se ha convertido en norma en buena parte de la teoría de la decisión: no es una racionalidad en términos de normalidad psicológica, sino en términos de información. (...) El directivo racional tiene un objetivo. (...) La conducta racional está dirigida hacia objetivos definidos, y los medios para alcanzar los objetivos se seleccionan en base a la mejor información disponible (Weber, 1947)*²⁰.

Esta concepción de la racionalidad, cargada de contenido

informativo y de gran eficacia funcional, a la vez que despojada de todo contenido emocional, proporcionaba la base teórica necesaria para desarrollar una teoría de la decisión racional normativa. Pero no será hasta unos años más tarde cuando la teoría de la decisión estructurada y aplicada a la conducta administrativa llegue de la mano de pensadores como Herbert A. Simon y sus colegas de la Universidad Carnegie-Mellon.

1.1.2. Herbert A. Simon y el Positivismo Lógico

El pensamiento de autores como Simon, Cyert o March, —miembros del grupo de la Carnegie-Mellon—, ha tenido una influencia definitiva en el avance de las ciencias de la Dirección, y en particular en el pensamiento de Ansoff y Mintzberg²¹. De entre ellos, es posiblemente Herbert A. Simon el que ha alcanzado mayor renombre. Autor de más de 600 artículos y 20 libros y monografías, fue merecedor del Nobel de economía en 1978. Quizás más que ningún otro, Simon ha aumentado la comprensión de la resolución de los problemas humanos y de la toma de deci-

siones, al plantear los límites de la racionalidad y situar así al directivo ante una realidad más *objetiva* que la expuesta por las teorías económicas que le precedieron²².

Entre las obras de Simon, hay una que —a nuestro modo de ver— proporciona la clave para entender el problema al que nos enfrentamos, nos estamos refiriendo a *Administrative Behavior*, escrita por primera vez en 1945. En ella, Simon aclara los presupuestos filosóficos sobre los que descansan sus aportaciones al pensamiento administrativo:

“Basar una respuesta a estas cuestiones²³ en los primeros principios requeriría que este volumen sobre administración fuera precedido por un tratado filosófico todavía más largo. Las ideas precisas para ello son ya accesibles en la literatura de la filosofía. De aquí que las conclusiones a que ha llegado una escuela de filosofía moderna —la del positivismo lógico— se acepten como punto de arranque y se examinen sus consecuencias para la teoría de las decisiones²⁴.”

En el capítulo III, del que hemos extraído este párrafo, titulado “Hechos y valores en

la toma de decisiones”²⁵, describe someramente los postulados del *positivismo lógico*, del que se considera deudor, y las consecuencias que tiene esta asunción para la teoría de la Administración.

Apoyado en las ideas de Ayer, uno de los principales representantes de esta escuela de pensamiento²⁶, Simon afirma que *las decisiones son algo más que proposiciones de hecho y tienen un contenido ético tanto como fáctico*²⁷. Sin embargo, aunque reconoce la existencia de un contenido ético en toda decisión, los postulados positivistas²⁸ de los que parte, y su concepción de la ética, le llevan a separar en su raíz los “hechos” —realidad contrastable empíricamente— de los “valores”, que no pasan de ser una manifestación subjetiva de preferencias.

En efecto, la identificación de la ética exclusivamente con valores o preferencias, —característica de la modernidad que MacIntyre denominará *emotivismo*²⁹—, lleva como siguiente paso lógico —en el marco del positivismo—, a considerar la ética como algo no *científico*, por no ser observable y *medible*. En este sen-

tido, son especialmente elocuentes las palabras de Herbert A. Simon que introducen el apéndice de su libro:

“La distinción que hemos hecho en el Capítulo III entre lo *ético* y lo *fáctico* ayuda a explicar la naturaleza de la ciencia administrativa. Dijimos en ese capítulo que las proposiciones científicas son afirmaciones acerca del mundo observable y acerca de cómo él opera. Las proposiciones éticas, por otro lado, son expresiones de preferencias”³⁰.

En este contexto, los conceptos “verdadero” o “correcto”, analizados por Simon, se reducen al plano de lo *verificable*. El concepto “bueno”, propio del campo de lo ético, y por tanto, *de valoraciones que no pueden ser descritas objetivamente como correctas o incorrectas*, expresaría una *preferencia moral de una alternativa sobre otra*³¹.

Parece surgir entonces una contradicción. ¿Cómo hablar de *ciencia administrativa*, cuando se ha dicho que las decisiones incluyen elementos éticos, que son no *científicos*? Admitir que existe una dimensión ética en toda decisión, a la vez que se plantea la posibi-

lidad de un conocimiento científico de las decisiones administrativas —en sentido positivista—, no resulta sostenible.

Precisamente para superar este escollo, Simon debe recurrir a la distinción entre medios y fines en las decisiones³². Al final tiene que reconocer que, todo proceso *decisorio* debe arrancar de alguna premisa ética “dada” (en el sentido valorativo que él le otorga), añadiendo que *esta premisa ética describe el objetivo de la organización en cuestión*. Sin duda, se genera una cadena medios fines, en la que al final, siempre existe un fin, una “proposición ética”, un “por qué” de la decisión.

Para Simon el problema radica en que, al final de esa cadena de *valores*, (de “porqués” diríamos nosotros) *el contenido de los valores se encuentra tan mal definido (por ejemplo, la “felicidad”), que el análisis pierde su valor para las finalidades administrativas*³³. Es pues un motivo de utilidad, una postura pragmática, la que lleva a una *racionalidad* de la decisión administrativa que reniega de la consideración de los fines que se encuentran al final de la

cadena, le basta con que sean realizables y se puedan valorar.

El proceso de decisión queda entonces dividido en dos segmentos: *el primero implicaría el desarrollo de un sistema de valores intermedio y una estimación de sus importancias relativas. El segundo consistiría en una comparación de las líneas posibles de acción, de acuerdo con ese sistema de valores. El primer segmento incluiría, evidentemente, consideraciones éticas y fácticas; el segundo podría restringirse muy bien a los problemas fácticos*³⁴. De este modo, limitándose al segundo segmento de la decisión, Simon puede terminar hablando de “corrección” de la decisión en un sentido “objetivo”, propio del saber *científico*.

Así pues, de la distinción entre hechos y valores, nace en la postura de Simon, la fundamentación del carácter *científico* de la Administración de Empresas.

“... una ciencia administrativa, como cualquier ciencia, se ocupa puramente de las proposiciones fácticas. En el cuerpo de una ciencia no hay lugar para afirmaciones éticas. Siempre que tropezamos con afirmaciones éticas, podemos

separarlas en dos partes: una fáctica y otra ética; y únicamente la primera tiene importancia para la ciencia”³⁵.

De este modo, parecería quedar justificado un estudio del comportamiento administrativo mediante el método propio de las ciencias positivas. Como científicos, los estudiosos de la administración no tienen como objeto de investigación otra cosa que los “hechos”. La “ética” (entendida como valores), ha quedado relegada al campo de lo no científico.

A nuestro modo de ver, la influencia que ha tenido el *positivismo lógico* en el pensamiento administrativo, es la clave para interpretar el modo en que hasta el momento han sido tratados por muchos pensadores de *management* los temas relacionados con la ética. La primera etapa del pensamiento de Ansoff constituye quizás un ejemplo paradigmático, sin embargo, es evidente que no se trata de un caso aislado. La influencia del positivismo, todavía viva en el campo de las ciencias sociales³⁶, sigue haciendo sospechoso —a ojos de no pocos investigadores— cualquier intento de legitimar el estatuto

científico de la dimensión moral del comportamiento directivo.

Pensamos que una comprensión profunda de la conexión entre ética y dirección, acaba —o mejor— empieza, por un análisis acerca de la *racionalidad* (el conocimiento humano y el concepto de verdad, los límites del conocimiento científico y las repercusiones prácticas del conocimiento). En esto, Herbert A. Simon dio muestras de su categoría intelectual, al situar este punto en el comienzo de sus aportaciones al campo de la Administración de Empresas. A pesar de ello, como ya hemos dicho, la postura asumida por Simon nos parece extremadamente reduccionista y no exenta de limitaciones. A algunas de ellas nos referiremos a continuación.

1.1.3. Limitaciones del positivismo

En primer lugar, la noción del *conocimiento humano* que hay detrás de una postura positivista como la mantenida por Simon, amplía el enfoque neoclásico estrictamente economicista de la toma de decisiones, si bien, sigue restringiendo la racionalidad humana

a pura *racionalidad técnica o instrumental*. El papel de la racionalidad en la acción humana se reduce a la búsqueda de medios para el logro de fines externos, específicos. Los fines genéricos de toda acción humana quedan relegados del plano científico. Para el positivismo no es posible aceptar la influencia de las metas y fines en el comportamiento humano, por lo que, en el caso de Simon, los *postulados positivistas le impiden formalmente aceptar la finalidad en tanto que una de las causas del obrar*, y aunque no los ignora, *tampoco logra integrarlo en su modelo, por lo que de hecho, parte de la supuesta existencia de unos fines dados y comienza su exposición con una inexplicada presencia ante el sujeto del conjunto de alternativas de acción entre las que elegir*³⁷.

En el fondo, la racionalidad humana queda reducida a tecnología, una abstracción incompleta que lleva a ver exclusivamente los resultados externos de la acción. La dicotomía entre tecnología y ética que se produce desde el pensamiento de Weber, *no puede salvarla más que a través de la voluntad. La irracionalidad de los juicios de valor, dogma que*

*Weber hereda del neokantismo, le impide intentar una síntesis en el plano del intelecto*³⁸. Como diremos al final de este trabajo, sólo una vuelta a la lógica de la acción, que supere los reduccionismos de esta lógica formal, parece el camino a seguir en la ruptura de esta dicotomía.

Muy ligado a la noción del conocimiento humano, se encuentra el *concepto de verdad* propio del positivismo, un concepto que deja fuera la *praxis*, y que sigue en gran parte recluso al sector de lo dado empíricamente o de lo fáctico. Así, Simon, propone como modelo de racionalidad científica el principio de *verificabilidad* empírica: la verdad o falsedad de cualquier proposición científica depende de su verificación experimental. Por tanto, aquellos enunciados que no puedan ser verificados empíricamente, carecen de sentido, y no pueden ser considerados científicos.

Como señala Artigas³⁹, ya en el seno mismo del Círculo de Viena, este principio entra en crisis. En abierto contraste con el ideal científico propuesto como modelo, el principio de verificabilidad perma-

nece a su vez inverificable. El fundamento donde descansa la racionalidad científica, resulta ser paradójicamente no científico ni racional. Pero esto no parece importar a Simon. A pesar del resquebrajamiento que se produce en los cimientos de este enfoque, en 1976, en la última edición de su obra, la postura al respecto sigue siendo idéntica a la mantenida en 1945. Como dirá Inciarte, *para tal posición positivista no existe una ética o política con carácter normativo de la actividad humana; sólo existe una metaética. Esta es una de las consecuencias que se derivan de limitar el concepto de verdad al ámbito de lo fácticamente dado*⁴⁰. El estudio de la acción humana queda entonces reducido al dominio de la utilidad.

Por último, junto a las nociones reduccionistas de racionalidad y verdad, que se desprenden de la postura positivista y, ligado a ellas una vez más, cabe mencionar la concepción también reduccionista de la *decisión humana*. Una reducción de la acción al plano de la utilidad, como la que se ha puesto de relieve, supone olvidar la repercusión que toda acción tiene sobre el que actúa, olvidar por tanto que, en su

obrar, el ser humano no decide, sino que *se decide*. Lo que en terminología aristotélica sería decir que: el ser humano es consecuencia de sus propios actos⁴¹. Olvidar esta realidad, en un intento de transferir el racionalismo cartesiano al análisis de la acción práctica, y desatendiendo sus esenciales dimensiones éticas y culturales, pone de manifiesto la insuficiencia del modelo moderno de gestión de las organizaciones⁴².

Junto a las contradicciones internas de los postulados metodológicos neopositivistas que se han comentado, y de los que parte la postura de Simon, conviene hacer notar que el problema de fondo al que aquí nos enfrentamos no radica tanto en el método y sus abstracciones —que son siempre necesarias para el desarrollo de modelos teóricos— como en las premisas implícitas que hay tras ellas y las consecuencias que acarrea su utilización.

El positivismo, como filosofía científica, reduce arbitrariamente el horizonte humano, privándolo de sus dimensiones metafísicas y espirituales, es decir, de su capacidad de absoluto. La aparente

humildad que encierra el limitarse a lo empíricamente verificable, conlleva una postura agnóstica y racionalista. Este enfoque olvida muchos aspectos que no son directamente observables y *medibles*, y que, sin embargo, pocos dudan que sigan perteneciendo a la realidad⁴³.

1.2. Los Enfoques Contextualistas. El caso de Henry Mintzberg

Henry Mintzberg, nacido en Montreal en 1939, obtuvo el título de ingeniero en mecánica en 1961, por la McGill University. Marchó al M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology), donde realizó sus estudios de dirección en la Sloan School of Management. Años más tarde, en 1982, ganó la cátedra Bronfman en McGill, donde actualmente compagina sus clases con la docencia, como profesor invitado, en el INSEAD (Fontainebleau, Francia).

Mintzberg ha sido calificado como uno de los más accesibles escritores de management y considerado uno de los gurús del pensamiento directivo. Tiene un estilo claro y rico en figuras, lo que confiere a sus escritos un gran valor pe-

dagógico. Junto a ello, no han faltado quienes han criticado su estilo y sus ideas calificándolo como “verdugo de la ortodoxia estratégica” e “iconoclasta”, por su rechazo a la doctrina de maestros, normas y modelos generalmente admitidos⁴⁴. A pesar de todo, su fama internacional es incuestionable en el campo de la Dirección.

Al estudiar el enfoque epistemológico asumido por Mintzberg, siguiendo a Tsoukas, dijimos que podía ser encuadrado entre los denominados ‘contextualistas’. Esta consideración, sería especialmente apropiada en su descripción del concepto de estrategia y su tipología⁴⁵, así como en la descripción de los hemisferios del cerebro⁴⁶.

En el pensamiento de Mintzberg *la formación de la estrategia es un proceso inherentemente creativo que no puede ser formalizado ni abstraído de su contexto. Todo lo que el conocimiento formal puede hacer es dar cuenta del contexto en el tiempo local, a la vez que dar voz a la experiencia íntima que poseen los propios actores. La riqueza de la formación de la estrategia, por tanto, puede ser extraída tan sólo*

*a través de un modo de exposición narrativa. De este modo, desde una epistemología contextualista, los actores ponen su voz en la narración de los investigadores; ellos hablan sus propias palabras y los investigadores son meros 'intérpretes' (Bauman, 1987, pp. 4-6) entre la comunidad que describen y la audiencia a la que dan sus averiguaciones*⁴⁷.

La interpretación de la realidad empresarial, en este enfoque contextualista, se aleja de los modos propios del 'método científico' generalmente aceptado. No es de extrañar que su postura haya sido criticada, y tachada de *iconoclasta*, pues en sus planteamientos se rompe con el discurso positivista históricamente dominante en las ciencias sociales.

En su explicación del proceso de formulación estratégica rechaza las concepciones excesivamente tecnicistas del comportamiento humano. La formulación de la estrategia se describe como *un proceso creativo (de síntesis) para el cual no hay técnicas formales (análisis)* (Mintzberg, 1991, p. 465)⁴⁸, *ni puede ser objetivamente operativizado por un investigador porque entonces perdería distin-*

*ción derivada del contexto*⁴⁹. Se entiende así que Mintzberg *enfaticase la importancia de la experiencia y del conocimiento personal no programable como el requisito más esencial para la formación de la estrategia*⁵⁰.

Bajo un prisma *contextualista*, en el que los fenómenos a explicar no se entienden rígidamente conectados o estructurados —en el que no todas las piezas encajan matemáticamente—, la postura del observador es eminentemente descriptiva. En coherencia con un enfoque epistemológico más amplio, el concepto de racionalidad del directivo es también menos reduccionista. Pensamos que esta es la razón por la que, en los escritos de Mintzberg aparecen con mucha más frecuencia elementos propios del campo de la moralidad (confianza, responsabilidad, externalidades,...) y un mayor número de reflexiones acerca de esta dimensión.

En su libro sobre la naturaleza del trabajo directivo⁵¹, Mintzberg asume explícitamente la distinción de Simon sobre los juicios de hecho y juicios de valor, es lógico pues que no hable explícitamente

90

entonces de “ética”. El modelo de “hombre” que sustenta este trabajo es el de un ‘ejecutor de tareas’, concepción necesariamente limitada, pero suficiente para los propósitos del mismo. Sin embargo, sí hace referencia a la incidencia social que tiene el comportamiento directivo, aunque el bien social no llega a tener carácter normativo.

Seis años más tarde, en 1979, su libro acerca de la estructuración de las organizaciones⁵² supone algunos avances en este punto. Los términos “moral” o “ética” apenas aparecen, pero la ausencia de estos vocablos no implica que se olvide esta dimensión. El directivo ya no es visto como mero ‘ejecutor’, entran también en juego nuevos elementos —como la motivación, los valores y las preferencias personales—, que no fueron considerados en el primer trabajo, dado su interés fundamentalmente descriptivo.

La obra de Mintzberg que más luz arroja sobre la integración de la ética en la “Política de gestión” es quizá la menos conocida, escrita cuatro años después que la de las estructuras⁵³, y centrada en el “poder” dentro y fuera de las

organizaciones. Los términos “moral” o “ética” aparecen allí con gran frecuencia. Se apela continuamente a la responsabilidad personal del directivo y se habla de su *conciencia*. De hecho, la dimensión moral se reconoce explícitamente en multitud de ocasiones.

Un ejemplo paradigmático de este reconocimiento lo constituye la crítica, por reduccionista, a la concepción economicista del criterio de “eficiencia” empresarial. Esta crítica la realiza en un controvertido artículo, publicado un año antes de la aparición del libro, en la revista *Interfaces*⁵⁴. El artículo, sin entrar en profundas disquisiciones teóricas, se refiere a lo estrecho de una racionalidad que mira tan sólo al beneficio económico —a lo estrictamente cuantificable—, y se centra en poner de manifiesto cuales son las consecuencias, los efectos devastadores que tiene para la sociedad una concepción tan limitada.

No cabe duda del atrevimiento intelectual del enfoque asumido por Mintzberg, y de algunas de las tesis que mantiene. Sus escritos superan buena parte de los postulados de origen positivista a los que

nos referimos anteriormente. Su postura, más realista o fenomenológica, que la asumida por el racionalismo que caracterizó buena parte del pensamiento de Ansoff, escapa a algunos de los prejuicios metodológicos de la modernidad heredados de Simon y Weber, y consigue descubrir realidades que hasta hoy apenas habían sido estudiadas. Un ejemplo de ello es el valor que da a la “intuición”⁵⁵, dimensión olvidada hasta entonces por la mayor parte de *científicos* de la dirección, y que le ha hecho a la vez objeto de críticas y alabanzas.

A pesar de incorporar la dimensión ética en sus trabajos, Mintzberg no ha podido desprenderse del concepto de moral *emotivista* en el que se haya inmerso, y tampoco de las consecuencias devastadoras que el positivismo ha tenido para su consideración. La reducción de la moralidad al campo de los valores, implica que cualquier intento de hacer presente esta dimensión, nazca con el sello de lo *subjetivo* y, como diría Simon, quede al margen de la rigurosa racionalidad *científica*. Esto justifica que, a pesar de las abundantes referencias a la ética que se

pueden encontrar en la obra de Mintzberg, todas ellas se realicen siempre en los apartados que denomina: “mi opinión personal”.

La ética de la que habla Mintzberg, sólo puede plantearse entonces en el plano de las consecuencias: bien como fruto de las responsabilidades que las tareas directivas originan; bien como una valoración de los efectos nocivos de determinadas actuaciones, marcada por los valores sociales imperantes; o bien, de modo voluntarista, en el marco de un debate político —más que ético—, acerca de quién debe ostentar el poder.

Esta ética de las consecuencias, supone un paso trascendental de apertura, pues rompe con la desconexión entre ética y dirección que había obrado el positivismo. Sin embargo, y a pesar del avance que suponen estas aportaciones, asistimos a un dualismo de la ética predicho varias décadas antes por el propio Max Weber⁵⁶, al hablar de la *ética de la convicción* y la *ética de la responsabilidad*. Era lógico que Mintzberg terminara en el mismo lugar en el que lo hiciera el artífice del concepto de racionalidad con el que trabaja, y que

cayera en la misma dicotomía moral a que lleva una razón desgajada del propio sujeto racional.

Tal y como señala Robert Spaeman⁵⁷, los dos tipos de ética descritos, conducirían en su forma pura a la desaparición de lo ético. Se trata de una doble moral que resulta incompatible en su raíz, y que en el ámbito del obrar diario, terminaría en la esquizofrenia⁵⁸. Es llamativo que la mayor parte de los manuales de Ética Empresarial presenten estas opciones (ética de las consecuencias o ética de las normas) a la elección del lector, como si de productos de un supermercado se tratara. Lo cierto es que la exposición de ambos enfoques como alternativos, aporta poca credibilidad acerca de su legitimidad, y sigue dejando a la ética en el campo de la subjetividad.

2. LOS RETOS DE LA RACIONALIDAD

AL ESTUDIAR los enfoques epistemológicos más comunes en el campo de la Dirección, encontramos que las posturas de corte mecanicista como la de

Ansoff —influidas por las tesis positivistas—, reducen la racionalidad humana al plano instrumental, y dejan al margen de la actuación directiva a la dimensión ética. En todo caso, esta dimensión queda reducida a una consideración subjetiva, carente de eficacia normativa. Frente a esta postura, el enfoque *contextualista*, representado aquí por Mintzberg, presenta una concepción de la racionalidad no exclusivamente instrumental. El enfoque le permite poner de manifiesto las consecuencias negativas de considerar exclusivamente el juicio técnico en la actuación directiva. De este modo, Mintzberg descubre de nuevo la ética, pero como hemos visto, bajo una concepción muy limitada.

2.1. Una ética reducida a valores

De los tres elementos más propios de la concepción clásica de la ética, —bienes, normas y virtudes⁵⁹— sólo uno estaría presente, de algún modo, en una concepción de la *ética emotivista*: la consideración subjetiva del bien: el *valor*. Como ya dijimos, por ser una dimensión subjetiva, los valores pierden su fuerza

normativa, y el concepto de norma moral pierde también su razón de ser, de modo que no existirían normas éticas objetivas. En cuanto al tercer elemento, la virtud, no aparece en ninguno de los autores estudiados. La tesis sostenida por MacIntyre⁶⁰, acerca de la desaparición del concepto de virtud tras el intento ilustrado de fundamentar la ética, se confirma en la mayoría de los escritos de Dirección.

En esta concepción se pierde de vista la consideración del *bien* como realidad objetiva. Como afirman Grisez y Shaw, *tenemos libertad para decidir lo que vamos a hacer. Pero no somos libres para hacer que cualquier cosa queelijamos sea buena*⁶¹. Así, *un sujeto puede decidir hacer una estafa, puede también emitir un juicio acerca de si una determinada acción es una estafa, pero no tiene capacidad para decidir que estafar está bien*⁶². Una reducción de la ética al plano de los valores, supone una renuncia a la búsqueda del bien; el bien y el mal no serían más que opiniones personales.

¿Qué sentido tiene entonces hablar de ética? Si no hay normatividad que pueda deducirse de los valores personales,

dado su carácter subjetivo, entonces ¿Qué aportaría la ética? ¿Puede acaso servir de referente?

2.2. *El relativismo cultural como referencia ética*

Cuando, en sus trabajos más recientes, Ansoff nombra la ética de modo explícito, la identifica con los *valores morales socialmente* aceptados⁶³. La cuestión de la moralidad o inmoralidad de estas consecuencias sociales de la actividad empresarial se reduce entonces a que sean congruentes con las expectativas, normas y valores sociales existentes. La ética vendría marcada por los imperativos de cambio social. Una postura que es coherente con su concepción de la “ética” como una cuestión exclusivamente referida a valores, en este caso a los valores sociales.

El problema radica en que, lógicamente, estos valores varían de un lugar a otro y de una cultura a otra, de ahí que la postura que reduce la ética a los valores imperantes en la sociedad termine cayendo en el “relativismo cultural”⁶⁴.

La posición del *relativismo* cultural sostiene que *las reglas de lo bueno y de lo malo derivan*

*de la sociedad en que se vive; el único criterio del bien y del mal es lo que la sociedad tiene a bien creer a tal respecto, ya que en último término todas las normas morales están determinadas por condiciones sociales y por las circunstancias y necesidades de culturas particulares*⁶⁵. Una postura así se apoya en la constatación empírica de valoraciones sociales diversas: tal sería el caso de aquellas sociedades en las que el soborno a funcionarios es generalmente admitido, o el amiguismo es práctica común en licitación de obras y asignación de proyectos⁶⁶.

La constatación empírica expresa unos juicios morales más o menos compartidos en alguna sociedad o grupo social concreto, y en un momento del tiempo, pero, *“esto no es ética, sino sociología*⁶⁷. La sociología, sencillamente, describe lo que está pasando. El problema del relativismo cultural es que *se basa en una confusión entre los hechos sociales —lo que es requerido hoy en día en varias sociedades por costumbre o conveniencia— y las normas morales —que definen lo que debería hacerse por principio y no sólo por la costumbre*⁶⁸.

La confusión entre la ética y la sociología, el *sociologismo* ético, es en la actualidad un hecho incuestionable. Basta echar un vistazo a la mayor parte de las publicaciones que han nacido bajo el amparo de esta joven disciplina para constatarlo. La sociología, como ciencia positiva, señala lo que ‘es’, pero no lo que se ‘debe’ hacer. El ‘deber ser’ es tarea propia de la ética. No son los valores sociales los que fundamentan la ética, sino que toca a ésta verificar racionalmente si esos valores son realmente éticos.

Por supuesto, la sociología juega un papel importante en la tarea de la ética. El conocimiento de los valores personales imperantes y el entorno cultural, son circunstancias importantes a considerar en la formulación de todo juicio moral. Pero si bien es cierto que juegan su papel, confundir los valores sociales con las normas éticas, supondría renunciar al juicio racional acerca de lo bueno y lo malo, para suplantarlos por la imitación del comportamiento social en boga.

2.3. *La racionalidad de la acción directiva. Una asignatura pendiente*

Como bien supo poner de manifiesto Simon, la decisión directiva tiene necesariamente un fin ético y otro económico. La ética considera la acción refiriéndola al *bien humano*. La economía, por su parte, se fija en el *bien útil* que se pretende alcanzar. El bien útil es de carácter instrumental; no se quiere por sí mismo como el bien humano, sino por su utilidad para otro fin superior. Esta consideración reclama que el bien útil (economía) esté orientado al bien humano (ética), y no al revés. Sin embargo, la acción es única. Con ella se buscan unos resultados y, en este sentido, la decisión empresarial, (y el diseño de la estrategia como caso particular) requiere racionalidad instrumental (bienes útiles), pero al mismo tiempo, y por ser una acción humana exige racionalidad ética (bien humano).

Realizar el bien humano supone no sólo tomar una decisión (o diseñar una estrategia) respetuosa con la dignidad y los derechos humanos y favorable al desarrollo humano, sino también procurar una

buena decisión (o estrategia) en sentido técnico. Una persona con calidad humana no sólo dirigirá o diseñará estrategias conformes con el bien humano, sino que intentará que sean “técnicamente” lo mejor posible para hacer efectivo el logro de dicho bien. En la profesión directiva ocurre algo parecido al trabajo de los médicos. Un buen profesional de la medicina (con calidad humana) no sólo busca la salud del enfermo, sin más, sino que procura el mejor tratamiento. Para ello, como es obvio, ha de tener competencia “técnica”, esto es, habilidad *productiva*.

Sólo desde una concepción objetiva de la dignidad humana, y del bien de la persona, puede ser admitido el valor normativo propio de la ética. Este es un punto que se intuye en la obra de Mintzberg, cuando habla de un *ser humano*⁶⁹ al que concede un valor intrínseco, y una dignidad que no le vienen dadas por su condición de recurso económico, sino por su condición de ser humano, independiente de valoraciones externas. Este es un ‘hecho’, que pudiendo constituir un referente objetivo para realizar juicios morales, no puede ser asumido por Mintz-

berg por no contar con la base conceptual, la terminología ni la metodología apropiada. El concepto de *moralidad* que ha heredado, le impide asumir con objetividad esa realidad. Al apoyarse sobre una concepción de la *conciencia* reducida a puro sentimiento moral, y no como juicio moral objetivo, no es posible un análisis racional acerca de lo bueno o lo malo.

Del mismo modo, al admitir la existencia de consecuencias nocivas de la actuación directiva, Mintzberg está poniendo de manifiesto que la valoración que hace de estos 'hechos' forma parte de la realidad. Sin embargo, cae atrapado en su propia concepción reduccionista de la moral. Al relegar la ética al plano subjetivo, los muchos razonamientos que realiza para poner de manifiesto los riesgos sociales de una dirección irresponsable, o sus exhortaciones a un comportamiento ético, no les puede conceder más valor que el de su personal *opinión*.

Como se desprende del estudio realizado, ha sido mucho el camino recorrido por los propios pensadores del pensamiento directivo en el afán por encontrar el lugar que le corresponde a la ética. No obs-

tante, pensamos que aún queda pendiente la asignatura más importante: la de la *racionalidad*.

3. LUGAR DE LA ÉTICA EN LA RACIONALIDAD DIRECTIVA

HAY UN MODO de entender la racionalidad, empleado usualmente al hablar de estrategia, que está orientado exclusivamente a los resultados externos. Una estrategia es 'buena' cuando cumple su misión. Siguiendo la terminología de Mintzberg⁷⁰, una estrategia es buena cuando sirve de plan, pauta, patrón, posición y perspectiva. Nada se dice de la acción en sí misma que implica la estrategia, de la repercusión de la acción en la calidad humana de quien la realiza, ni del valor humano de la acción para las personas o grupos implicados. No es difícil advertir que este tipo de racionalidad, seguida a ciegas, podría dar por 'buenos' multitud de negocios inmorales, siempre que los riesgos resultaran cubiertos.

La ética, entendida en el sentido original que le dieron los griegos, es algo relativo al carácter que se adquiere al ac-

tuar moralmente bien (virtudes) y presupone una racionalidad. La pregunta que surge es saber hasta qué punto son distintas, y cómo se relacionan, la racionalidad de la estrategia o de la Dirección en general y la racionalidad de la ética. Trataremos de explorarlo a continuación.

3.1. Racionalidad 'instrumental' y racionalidad 'ética'

Al considerar la acción humana, Aristóteles⁷¹ distingue entre "hacer cosas" ('poiesis' en griego) y "actuar" ('praxis' en griego). La 'poiesis' hace referencia a los resultados de la actividad o producción. Es algo que pasa del sujeto actuante al exterior del sujeto. En cambio, la 'praxis' es la acción en sí misma, algo propio del sujeto que actúa.

En la acción productiva hay que considerar, pues, lo que es objeto de producción (poiesis) y lo que es objeto de acción o actuación (praxis). Por esta razón, la *acción de hacer algo* no se califica sólo por la 'producción', sino también por la 'actuación'. La acción de vender, por ejemplo, desde la perspectiva del 'hacer' podría ser evaluada como una venta eficiente, una venta con buenos

resultados, o con satisfacción del cliente, o cualquier otro aspecto relacionado con los resultados. Pero desde la perspectiva del 'actuar' diremos que ha sido una buena venta, si ha sido justa, o un fraude, en caso contrario. La actuación permanece en el agente mismo que opera, mientras que el hacer es una operación que pasa a la materia exterior, dando lugar a algo formado a partir de la acción⁷².

Aristóteles ve en el hacer cosas (poiesis) y en el actuar (praxis) dos tipos de racionalidades: "una cosa es la producción y otra la acción (...); de modo que también la disposición racional apropiada para la acción es cosa distinta de la disposición racional para la producción. Por tanto, tampoco se incluyen la una en la otra; en efecto, ni la acción es producción ni la producción es acción"⁷³.

Según Aristóteles, "la acción y la producción son de géneros distintos"⁷⁴. En efecto, las dos racionalidades consideradas, no son homogéneas, existen entre ellas importantes diferencias. En primer lugar, por lo que se refiere al punto de atención de una y otra racionalidad. La 'poiesis' o racional-

lidad “del hacer” mira exclusivamente a los resultados, sólo considera el fin instrumental del hacer. Es un hacer “para” algo posterior. De aquí que sea una “racionalidad instrumental” cuya valoración dependerá exclusivamente de la utilidad perseguida por la acción. Un sencillo ejemplo puede aclarar el modo en que esta racionalidad actúa. Cuando afirmamos que una ‘buena’ falsificación de un billete es aquella que da ‘bien’ el pego, estamos haciendo uso de la racionalidad “del hacer”. Esta racionalidad instrumental juzga si “técnicamente” la falsificación es “buena”, pero no permite juzgar si la acción de falsificar billetes es buena o no, en sentido ético.

En cambio, la racionalidad “del actuar” (‘praxis’) mira a la acción en sí misma. No es lo mismo hacer billetes falsos para utilizarlos en una película o en cualquier otra actividad inofensiva o para ser utilizados en una estafa. Esta distinción racional entraña una valoración ética de la acción que nada tiene que ver con la valoración racional de la eficacia “técnica” de la producción (en el caso anterior, la eficacia en lograr que unos billetes falsos

pasen como billetes de curso legal). Este descubrimiento de la moralidad de la acción responde a una “racionalidad ética” que es parte de la acción humana tanto como puede serlo la racionalidad instrumental.

Una segunda diferencia entre ambas racionalidades hace referencia a los aprendizajes que éstas generan. Al repetir actos semejantes se genera un aprendizaje que proporciona una habilidad cada vez mayor para “hacer” o producir cosas semejantes. Esta habilidad, denominada por Aristóteles “técnica” o “arte” es una disposición racional para la producción, y se mueve en el ámbito “del hacer”, de la “racionalidad instrumental”. Al propio tiempo, quien actúa de modo deliberado y libre adquiere también un hábito, bueno o malo, que proporciona una disposición racional para la acción. Este hábito, denominado por Aristóteles prudencia (“phronesis”), es lo que hoy podríamos denominar “sabiduría práctica”. Se trata de un hábito esencialmente distinto de la “habilidad productiva”, que se mueve en el ámbito “del actuar”, de la “racionalidad ética”, aunque ambos

tienen en común que se adquieren mediante la acción.

Además de la sabiduría práctica, que es un hábito intelectual, al actuar se adquieren también hábitos del carácter: "... practicando la justicia nos hacemos justos, practicando la templanza, templados, y practicando la fortaleza, fuertes"⁷⁵. La sabiduría práctica y estos otros hábitos o disposiciones estables del carácter son las virtudes o vicios que configuran la calidad humana del agente. Quien realiza estafas se hace estafador, mientras que quien actúa con integridad moral se hace a sí mismo cada vez más íntegro. Dicho de otro modo, quien toma una decisión no sólo decide sobre un objeto, sino que decide sobre sí mismo. Cuando uno decide hacer algo decide, al mismo tiempo, qué va a hacer y qué clase de persona quiere ser.

Una tercera diferencia entre ambos tipos de racionalidad se refiere al modo de evaluar propio que cada una tiene. La "racionalidad instrumental" evalúa a partir de una descripción de los objetivos a alcanzar. Una estrategia es más o menos eficaz según sea su utilidad para lograr los objetivos establecidos. Si se pre-

tende abrir nuevos mercados, pongamos por caso, habrá que evaluar la estrategia formulada en función de este objetivo. De algún modo, este objetivo prescribirá qué tipo de estrategias se pueden formular y cuáles se deben rechazar. En este sentido, puede afirmarse que, para la racionalidad instrumental, la descripción es ya prescripción.

En cambio, la "racionalidad ética" no surge de descripciones sino de la captación racional del bien humano que realiza la acción. No es algo descriptivo, sino directamente prescriptivo. El bien aparece como algo que debe ser realizado por su valor intrínseco, y cuya realización mejora al agente como ser humano. Realizar el bien es bueno para el agente en sentido absoluto. Pero buscar el bien humano para uno mismo, afecta también al bien de los demás. En realidad, el bien propio se alcanza buscando el bien de otros. Actuar con honestidad, pongamos por caso, es bueno para quienes reciben los efectos externos de la acción, pero, ante todo, es bueno para quien actúa, porque de este modo se hace más honesto, mejora su calidad humana.

3.2. *Racionalidad global*

La decisión empresarial en general y la de tipo estratégico, como caso particular, tienen necesariamente un fin ético y otro económico. La ética considera la acción refiriéndola al bien humano. La economía, por su parte, se fija en el bien útil que se pretende alcanzar. El bien útil es de carácter instrumental; no se quiere por sí mismo como el bien humano, sino por su utilidad para otro fin superior. Esta consideración reclama que el bien útil (economía) esté orientado al bien humano (ética), y no al revés. Sin embargo, la acción es única. Con ella se buscan unos resultados y, en este sentido, la decisión empresarial, ya sea estratégica, táctica u operativa, requiere racionalidad instrumental (bienes útiles), pero al mismo tiempo, es una acción humana que exige racionalidad ética (bien humano).

La racionalidad instrumental y racionalidad ética son dos racionalidades diferenciadas, pero interdependientes. Un ejemplo sencillo, y muy simplificado, puede aclarar mejor este punto. Un director comercial tiene una partida de zapatos defectuosos y pide a

sus vendedores que la vendan sin informar a los clientes del defecto y sin rebajar el precio original. Insistimos en la simplicidad del ejemplo y el tipo de decisión, que evidentemente no es estratégica, pero permite ilustrar lo que aquí se sostiene y extrapolar este ejemplo a decisiones más complejas y de mayores implicaciones para la firma. La decisión, analizada desde la lógica estrictamente 'instrumental', parece ser 'buena'. Si la venta se realiza, hablaríamos de que ha sido una actuación *eficaz* y, dado que el coste no ha sido modificado, podemos decir que ha sido *eficiente*. Podemos calificarla como 'buena' en sentido económico. Algunos podrían decir que, analizada la decisión mirando al largo plazo, es estratégicamente incorrecta por no considerar los efectos de desconfianza que generará y las repercusiones a la cuenta de resultados a más largo plazo.

En cualquier caso, si no salimos de la racionalidad instrumental carecemos de elementos para considerar la bondad o maldad moral de la decisión. Cabe incorporar la moralidad afirmando que esta decisión hubiera sido más

eficaz en el largo plazo si se hubiera actuado de modo ético, pero la razón de la incorporación no es ética, es económica, y mira sólo a los resultados de la acción.

Es verdad que la consideración de un espacio temporal futuro nos permite analizar las consecuencias de la acción y tenerlas en cuenta hoy, pero la lógica sigue siendo instrumental. Si no hay un beneficio futuro (cosa difícil de comprobar), el actuar éticamente (siendo sincero con los clientes) sería menos 'racional' (menos eficiente) desde una lógica estrictamente económica. Lo cierto es que un comportamiento moralmente malo, no repugna aquí a la lógica de la acción.

Otra forma de incorporar la dimensión ética en el ejemplo anterior, hubiera sido hablar de los principios o valores del directivo, pero, siguiendo una racionalidad que mira estrictamente a los resultados, como lo es la racionalidad económica, tal pretensión sería un intento voluntarista, un añadido, una externalidad que no pertenece a la lógica del proceso, y como vimos al hablar del intento realizado por Mintzberg, atrapado en las

consecuencias de separar hechos y valores, sería un intento subjetivo, y poco 'científico'.

Si miramos la misma acción, pero valorada ahora desde una "racionalidad global", debemos considerar no sólo los resultados de la acción sino la acción realizada y su sujeto: el agente o persona que toma la decisión, el cual ha pedido a sus subordinados que engañen a los clientes, en definitiva que mientan. En todos ellos está provocando un daño. El propio directivo se hace mentiroso, obliga a sus vendedores a que lo sean y menosprecia a los clientes. Y a todo ello puede añadirse el efecto de desconfianza que tal actuación generará, tanto en los trabajadores como en los clientes que se percaten del entuerto.

Si toda decisión empresarial constituye una acción humana, debe responder a una *racionalidad global*, que mira tanto a la lógica del 'hacer' técnico, como a la lógica del 'actuar' humano. Quedarse sólo en la primera, constituye un reduccionismo, una concepción parcial de la realidad en la que no pocos investigadores de Dirección siguen cayendo. Ningún directivo deja de ser persona en su

IO2

trabajo diario. La *racionalidad instrumental*, a la que estamos acostumbrados los economistas, y la *racionalidad ética*, propia de todo obrar humano, son dos racionalidades diferenciadas, pero interdependientes. Teniendo en cuenta esta interdependencia y la unidad de la acción, pensamos que hay que hablar de una “*racionalidad de la acción directiva*” que abarque, sin confundirlas, tanto la *racionalidad instrumental* como la *racionalidad ética* y su mutua interdependencia. De este modo se evitará reducir la *racionalidad ética* a la *racionalidad instrumental*, y al revés.

La ética no es sólo una parte de la decisión empresarial para lograr ciertos objetivos, como puede serlo la dimensión política, social o psicológica que muchas decisiones directivas acarrean. La ética está presente en toda acción directiva, y aunque la decisión final, o la estrategia, no es sólo ética, ni se confunde con la ética, ésta repercute en cualquier decisión empresarial. Una actuación ética mejora al agente, desarrollando en él sabiduría práctica y virtudes, que repercutirán en futuras estrategias y decisiones.

Como vimos, la actuación ética también puede propiciar la generación de confianza y sentido de colaboración en los implicados en la acción, con la consiguiente repercusión en los futuros resultados. Pero no son éstos los que la reclaman, sino la condición humana de quien decide, algo que se hace en su obrar. De hecho, la mayor calidad humana de las personas llevará a buscar la mejor estrategia para el desarrollo humano.

Hablar de una ‘racionalidad global de la acción directiva’ implicará sin duda valorar los recursos y capacidades con los que se cuenta para el logro de ventajas competitivas, que repercutan en mayores beneficios; pero al mismo tiempo, junto a los resultados externos ha de considerarse el desarrollo humano, pues ambos se implican mutuamente como partes integrantes de la lógica de la acción. Toda actuación directiva tiene repercusiones sobre la propia persona del decisor y sobre las personas afectadas por la decisión, por esta razón, *la ética es parte de la lógica de la acción humana*, y la Dirección, en esencia, es acción humana.

NOTAS

IO3

1 El autor de este trabajo quiere agradecer aquí la ayuda recibida de sus directores de tesis: el profesor Juan José Renau, Decano de la Facultad de Económicas de Valencia, recientemente fallecido; y el profesor Domènec Melé, Director del Departamento de Ética del IESE. Sin ellos, este artículo nunca habría visto la luz.

2 Un análisis del fenómeno de la Ética empresarial fue objeto de estudio previo por parte del autor en el trabajo publicado en 1996 bajo el título: "Ética Empresarial: una Aproximación al Fenómeno", *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, nº 58.

3 Argandoña, A. (1995), "La Ética en la Empresa en España", Presentado a la *Conferencia anual de Ética, Economía y Dirección*, 11-12 de mayo, Valencia.

4 Un trabajo más extenso acerca de los enfoques de ética y de su lugar en la dirección de empresas puede encontrarse en: Fontrodona J., Guillén M. y Rodríguez A. (1998), *La ética que necesita la empresa*, Unión Editorial, Madrid.

5 Tsoukas, H. (1994), "Refining Common Sense: Types of Knowledge in Management Studies", *Journal of Management Studies*, vol. 31, nº 6, pp. 761-780.

6 Pepper, S. (1942), *World Hypotheses*, University of California Press, Berkeley.

7 Tsoukas, H. (1994), op. cit., p. 764.

8 Pepper, S. (1942), op. cit., p. 142.

9 Tsoukas, H. (1994), op. cit., p. 766.

10 La polémica suscitada entre estos autores se produce entre los años 1990 y 1994: Cfr. Mintzberg, H. (1990), "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, nº 3, pp. 171-195. Rebatida en Ansoff, H. I. (1991), "Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management'", *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº 6, pp. 449-461. Y contestada en Mintzberg, H. (1991), "Research Notes and Communications. Learning 1 Planning 0 Replay to Igor Ansoff", *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº 6, pp. 463-466. Tres años después vuelve a producirse el enfrentamiento: Cfr. Mintzberg, H. (1994), "Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies", *Long Range Planning*, vol. 27, nº 3, pp. 12-21. Y Mintzberg, H. (1994), "Rethinking strategic planning Part II: New Roles for Planners", *Long Range Planning*, vol. 27, nº 3, pp. 22-31. Rebatido en Ansoff, H. I. (1994), "Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning", *Long Range Planning*, vol. 27, nº 3, pp. 31-32.

Una exposición resumida de la discusión puede encontrarse en: Wit, B. y Meyer, R. (1994), *Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective*, West Publishing Company, St. Paul, pp. 69-87.

11 Ansoff, H. I. (1976), *La estrategia de la empresa*, Eunsa, Pamplona. Versión original: (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Nueva York.

12 Bauman, S. (1987), *Legislators and Interpreters: on Modernity Post-Modernity and Intellectuals*, Polity Press, Cambridge, pp. 4-6.

13 Tsoukas, H. (1994), op. cit., p. 776.

14 Ibidem, p. 776.

15 Ibidem, p. 774.

16 Ibidem, p. 774.

17 En este particular se centra una de las críticas realizadas por Mintzberg a los planteamientos de Ansoff, en el caso de estudio de la estrategia de Honda (Mintzberg, H. (1991), "Research Notes and Communications. Learning 1 Planning 0 Replay to Igor Ansoff", p. 464).

18 Rosenberg, A. (1988), *Philosophy of Social Science*, Clarendon Press, Oxford, p.19.

19 Duncan, W. J. (1991), *Grandes ideas en la dirección de empresas*, Díaz de Santos, Madrid, p. 70.

20 Duncan, W. J. (1991), Ibidem, p. 72.

21 A modo de ejemplo, baste decir que, de entre las 135 citas hechas por Ansoff en su primera obra, 13 se refieren a trabajos de Simon. También Mintzberg toma algunas ideas de Simon, aunque su postura termina siendo más crítica.

22 Cfr. Duncan, W. J. (1991), op. cit.

23 Simon se refiere en esta cita a la determinación de decisiones administrativas "correctas" y a la diferenciación entre cuestiones de política y cuestiones de administración.

24 Simon, H. (1976), *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Macmillan Free Press, Nueva York. Aquí utilizamos esta versión de la tercera edición en inglés, de la que no existe traducción, y la traducción al castellano de la segunda edición: (1962), *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Madrid.

25 Este capítulo aparece en las tres ediciones del libro. En la introducción de la segunda edición de 1957 Simon dice al respecto: "Este capítulo ha levantado comentarios —en especial por parte de los teóricos políticos— desproporcionados a su importancia en el conjunto del libro; no me agradaría contribuir más a este énfasis erróneo" (Simon, Ibidem, p. xxxii). Como intentamos poner de manifiesto en este trabajo, no pensamos que la reacción a este capítulo fuera desproporcionada, dadas sus consecuencias.

26 Alfred Julius Ayer, profesor primero en la Universidad de Londres (1946) y después en la de Oxford (1960), defendió las tesis capitales del positivismo lógico en la obra citada por Simon sobre el lenguaje, la verdad y la lógica. Ayer, junto a Rudolf Carnap y Ch. W. Morris, —también mencionados por Simon—, son todos miembros del conocido como "Círculo de Viena".

27 Simon, H. (1962), op. cit, p. 45.

28 De acuerdo con Ferrater-Mora, el positivismo lógico constituye "una teoría del saber que se niega a admitir otra realidad que no sean los hechos y a investigar otra cosa que no sean las relaciones entre los hechos. En lo que toca por lo menos a la explicación, el

positivismo subraya decididamente el cómo, y elude responder al qué, al por qué y al para qué. Se une a ello, naturalmente, una decidida aversión a la metafísica, y ello hasta tal punto, que algunas veces se ha considerado este rasgo como el que mejor caracteriza la tendencia positivista". Ferrater-Mora, J. (1975), *Diccionario de Filosofía*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 5ª edición, 3ª reimpresión, p. 456.

29 El *emotivismo* es "la doctrina según la cual los juicios de valor, y más específicamente los juicios morales, no son nada más que expresiones de preferencias, expresiones de actitudes o sentimientos, en la medida en que éstos posean un carácter moral o valorativo". Cfr. MacIntyre, A. (1987), *Tras la virtud*, Crítica, Barcelona, p. 26. Título original: (1981), *After Virtue: A Study in Moral Theory*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.

30 *Ibid.*, p. 235.

31 *Ibidem*, pp. 45-46.

32 Para explicar este punto, Simon recurre al ejemplo de la decisión en el campo militar. Cfr. Simon, H., *op. cit.*, pp. 47-48.

33 *Ibidem*, p. 49.

34 *Ibidem*, p. 52.

35 *Ibidem*, p. 239.

36 "Aun cuando muchos han certificado su muerte, el positivismo, curiosamente, está aún vivo, no tanto si se lo considera en sí mismo —como una doctrina filosófica coherente— pero sí en cuanto imbuido y disuelto en la estructura de la ciencia, y, lo que es más importante, en la visión cientí-

fica del mundo". Cfr. Skolimowski, H. (1979), "Racionalidad Evolutiva", Departamento de Lógica de la Universidad de Valencia, Valencia, p. 35. La cita se encuentra recogida en Artigas, M. (1994), *El desafío de la racionalidad*, Eunsa, Pamplona, p. 183.

37 Velaz, J. I. (1996), *Motivos y motivación en la empresa*, Díaz de Santos, Madrid, p. 65.

38 Pérez-López, J. A. (1996), "Teoría de la Acción: un Intento de Síntesis entre Humanismo, Ciencia y Tecnología", *Servicio de Documentación, Instituto Empresa y Humanismo*, mayo, nº 34, p. 8.

39 Artigas, M. (1994), *El desafío de la racionalidad*, Eunsa, Pamplona. En este trabajo, el profesor Artigas expone la problemática situación de la epistemología contemporánea mediante un análisis de las posturas de autores como Kuhn, Lakatos, Popper, Feyerabend, Stegmüller, Toulmin y Bunge. La tesis sostenida en el libro señala que la solución a los conflictos entre estos autores pasa por el abandono de la postura cientifista presente en los orígenes mismos de la filosofía de la ciencia contemporánea. Propone para ello partir de unos presupuestos gnoseológicos y metafísicos realistas. Situados en un plano metafísico, destruido por los postulados cientifistas, es posible abordar las cuestiones últimas de fundamentación sobre la validez y alcance del conocimiento humano, así como de su actividad científica.

40 Inciarte, F. (1974), *El reto del positivismo lógico*, Rialp, Madrid, p. 167.

41 Cfr. Llano, A. (1988), *La nueva sensibilidad*, Espasa-Calpe, Madrid.

42 Cfr. Llano, C. (1979), *Análisis de la acción directiva*, Limusa, Mexico, pp. 71-82.

43 Este punto ha comenzado a ser tratado ya en la literatura de Dirección Estratégica en trabajos como el de Godfrey, P. C. y Hill, C. W. (1995), "The Problem of Unobservables in Strategic Management Research", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 519-533.

44 Kennedy, C. (1991), *Guide to the Management Gurus. Shortcuts to the Ideas of Leading Management Thinkers*, Random Century Limited, Londres.

45 Cfr. Mintzberg, H. (1973), "Strategy-Making in Three Modes", *California Management Review*, vol. 16, nº 2, pp. 44-53. Y Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 257-272.

46 Mintzberg, H. (1976), "Planning on the Left Side and Managing on the Right", *Harvard Business Review*, vol. July/August, pp. 49-58. Versión en castellano: "Planificar con el lado izquierdo y dirigir con el derecho", *Harvard Deusto Dirección Estratégica*, vol. 1041, 1978. Quizá, en su tratamiento de los mecanismos del juego del poder, la exposición se acerca más al enfoque 'mecanicista'; y en el caso de los tipos de estructura organizativa y la relación de sus componentes, se trataría de un enfoque 'organicista'.

47 Tsoukas, H. (1994), op. cit., p. 776.

48 Se refiere aquí a: Mintzberg, H. (1991), "Research Notes and Communications. Learning 1 Planning 0

Replay to Igor Ansoff", *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº 6, p. 465.

49 Tsoukas, H. (1994), op. cit., p. 772.

50 Ibidem, p. 777.

51 Mintzberg, H. (1983), *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona. Texto original: (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, Nueva York, p.106.

52 Mintzberg, H. (1991), *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona. Texto original: (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

53 Mintzberg, H. (1992), *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona. Título original: (1983), *Power in and Around Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

54 Mintzberg, H. (1982), "A Note on That Dirty Word "Efficiency", *Interfaces*, vol.12, nº 5, pp. 101-105.

55 Cfr. Mintzberg, H. (1976), op. cit.

56 Weber, M. (1967), "La política como vocación", en *El político y el científico*, Alianza, Madrid.

57 Spaeman, R. (1980), *Crítica de las utopías políticas*, Eunsas, Pamplona, p. 42.

58 Cfr. Melé, D. (1997), op. cit.

59 Polo, L. (1996), *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Unión Editorial, Madrid.

60 Es de resaltar aquí la clarividencia de MacIntyre al titular "Tras la Virtud" a su propuesta de revisión del proyecto moral de la modernidad.

61 Grisez, G. y Shaw, R. (1993), *Ser persona. Curso de ética*, Rialp, Madrid, p. 70. Texto original: (1974), *Beyond the New Morality*, University of Notre Dame Press.

62 Melé, D. (1997), op. cit., p. 89.

63 Ansoff, H. I. (1975), "The Knowledge Professional in the Post-industrial Era", *Bedriftskunde*. Jaargang 47, p. 90.

64 Cfr. Donaldson, T. (1989), *The Ethics of International Business*, Oxford University Press, Nueva York. Cfr. Hoffman, W. M. y Frederick, R. E. (1995), *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*, McGraw-Hill, Nueva York. Cfr. Beauchamp, T. L. y Bowie, N. E. (1997), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

65 Cfr. Grisez, G. y Shaw, R. (1993), op. cit., p. 71.

66 Ejemplos de este tipo se hayan en diversas culturas, aunque nos parece paradigmático el caso de algunos países africanos. Algunos de estos ejemplos pueden encontrarse en: Elegido, J. M. (1996), *Fundamentals of Ethics. A Developing Country Perspective*, Spectrum Books Limited, Ibadam.

67 Melé, D. (1997), op. cit., p. 89.

68 Grisez, G. y Shaw, R. (1993), op. cit., p. 74.

69 En los escritos de Mintzberg pueden encontrarse citas como: "el trabajador también cuenta, como ser humano que a menudo merece algo más que una labor monótona" (Mintzberg, H. (1991), op. cit., p. 108). O también: "la gente necesita relacionarse como seres humanos, tanto por razones de amistad como para descargar tensión" (Ibidem, p.77).

70 Cfr. Mintzberg, H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy", *California Management Review*, vol. Fall, pp. 11-23.

71 Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1994. Cfr. libro VI, art. 4.

72 Una explicación detallada de este particular puede encontrarse en: Llano, A. (1988), *La nueva sensibilidad*, Espasa- Calpe, Madrid

73 Aristóteles, op. cit., libro VI, art. 4, 1140, a.

74 Aristóteles, op. cit., libro VI, art. 4, 1140, b.

75 Aristóteles, op. cit., libro II, art. 1, 1103, a-b.